

## 【研究論文】

## 歴史にみるビジネス・リーダーの条件

ー松下幸之助 水道哲学をめぐってー

祝 田 学

**要 旨** 本稿は松下電器を創業した幸之助創業が昭和7年に提唱した水道哲学（tab water philosophy）に問題を限定し、それについて考察をおこなったものである。

幸之助は、ヘンリ・フォードの影響を受け、さらに自らの経験を通して水道哲学を構築し提唱する。しかし、頑迷で失敗したフォードとは異なり、彼は変化する環境に「適正利潤」・「正価」という概念で巧みに対応していった。つまり、彼は耐久消費財に対する新規需要が増大しつつある環境には「水道哲学」で対応し、置き換え需要が出てくると「適正利潤」という概念を持ち出し対応したといえる。

## 1. はじめに

ビジネス・リーダーなるものは、一体どのような条件・資質が必要とされるのであろうか。この点を歴史に登場する個々のビジネス・リーダーを対象に順次事例研究をおこない明らかにしていくのが、私の課題である。

まずはじめに、波多野鶴吉〔安政5年（1858）－大正7年（1918）〕を取り上げ考察を加えた<sup>(1)</sup>。次に阪急グループの創設者である小林一三〔明治6年（1873）－昭和32年（1957）〕について検討した<sup>(2)</sup>。

さらに本稿では、松下グループの創設者松下幸之助を取り上げる。彼も小林一三や先に取り上げた波多野鶴吉と同じくユニークなビジネス・リーダーである。幸之助について書かれた物はたくさんあるけれども、彼を抜きにしては、ビジネス・リーダーの条件について語ることはできないと思い、あえて彼を取りあげることにした。また、彼が人間的にも興味尽きない人物であることはいうまでもない。

松下幸之助は、明治27年（1894）11月27日に生まれ平成元年（1989）4月27日に94歳で没した。新聞は、その逝去を報ずるにあたって彼を「商い一筋“神様”大往生」というような見出しで紹介した<sup>(3)</sup>。

そしてさらに次のように書き記している。

「“経営の神様”といわれた松下幸之助氏（94）が27日に死去した。9歳から実業の世界に入り、幾多

の難局を乗り越えた末に松下電器産業を世界的な家電メーカーに育て上げた松下氏の出世物語は、『今太閤』の名にふさわしく、まさに現代の“ジャパニーズ・ドリーム”そのもの。『PHP』運動や松下政経塾などで戦後の日本社会にも大きな影響を与えた。不世出“なにわ商人”の死に悲しみが広まった。

優良企業のトップとして長者番付常連になっても『大阪商人』らしい腰の低さは変わらなかった。人に会うと、両手をひざまで持って行き、相手が恐縮してしまうほど深々と頭を下げる。小声で気さくな大阪弁。接した人に親しみやすさを感じさせる人だった。……

幸之助さんの義理堅さには定評があった。仕事上では数々のエピソードがあるが、それだけでなく月3回行っていた理髪店も必ず同じ店を利用していた。……

ここ数年は万全を期すため、松下本社に近い松下病院の特別室暮らし。のどの筋肉が弱って声がでにくくなっていたほか特別開発の補聴器を使わなければならないほど耳も不自由になっていた。しかし、早朝に目を覚ますと、寝床でひとしきりめい想にふけた後、朝刊に目を通すなど会社経営への情熱は薄れることはなかった。」

このように“経営の神様”とまでいわれる幸之助について、そのビジネス・リーダー像を論じることは、群盲巨像を評すに類する企てかもしれない。本

稿では、彼が創業14年目の昭和7年に提唱した水道哲学（tab water philosophy）に問題を限定し、それについて若干の考察を加えようとするものであることを断っておきたい<sup>(4)</sup>。

## 2. 水道哲学の形成

昭和7年（1932）5月5日、全従業員を集め松下幸之助は産業人の使命について熱っぽく語りかけた。「宗教道德の精神的な安定と、物質の無尽蔵な供給とが相まって、はじめて人生の幸福が安定する。ここに実業人の使命がある。自分がわが松下電器の真使命として感得したのはこの点である。ここに諸君にお話しする松下電器の真の使命は、生産につぐ生産により、物資をして無尽蔵たらしめ、もって楽土の建設を本旨とするのである。」<sup>(5)</sup>これは後年「水道哲学」といわれ、彼の経営理念の原点となった。世界的規模での大不況から、ようやく回復の兆しが現れた昭和7年、この「水道哲学」は、後に大きな波となって到来する高度大衆消費時代の先駆的な思想であった。また、社員に対してのこの発言は、彼らの信望を一気に高め、幸之助のカリスマ性<sup>(6)</sup>を決定づけるものとなった。

### (1) 水道哲学について

では、この幸之助の経営理念が、どのように形成されたのか、まず創業の様子からみてみよう。

幸之助が、松下電気器具製作所を創業したのは、大正7年（1918）である。幸之助は「電燈用ソケット」の生産・販売を目的に、大阪市北区（現・福島区）西野田大開町に創業した<sup>(7)</sup>。

創業期は、幸之助自ら製品開発から生産・販売まで手がけ、松下電器の基礎を築き上げていく。創業のきっかけとなった「電燈用ソケット」<sup>(8)</sup>事業が伸展する手がかりを得た「改良アタッチメントプラグ」<sup>(9)</sup>、そして「2灯用差込みプラグ」<sup>(10)</sup>を自ら考案・生産していった。さらに、当時としては画期的な「砲弾型電池ランプ」<sup>(11)</sup>を開発し、急速な成長をとげることになる。

この砲弾型ランプは、順調に推移したが、その後角形ランプ<sup>(12)</sup>を考案、大正15年（1926）生産・販売する。幸之助はこの角形ランプが国民の必需品になるという願いを込めて、それにナショナル・マークを付けた。

昭和2年（1927）のアイロン発売に踏み切ったのを皮切りに、コタツ、ストーブの分野に進出し、

さらに昭和5年（1930）には「故障の起こらないラジオ」を目標にして、無線分野に事業を展開していく。

こうして、幸之助は大衆の生活要求に対応した製品開発を押し進め、大衆市場に食い込んでいった。しかし、その頃までの彼にはこれといった使命感も大きな理想もなく、ただ一般の通念に基づいて一生懸命働いていただけのようである。つまり、商売や仕事の社会性の自覚はほとんどなかったといえる。創業当時の心境を彼は次のように綴っている。

「しかし実を言えば、私自身事業を始めた当初から明確な経営理念を持って仕事をしてきたというわけではない。私の仕事はもともと家内と義弟の3人で、いわば食べんがために、ごくささやかな姿で始めたことでもあり、当初の間は経営理念というようなものについては、何らの考えもなかったといってもいい。もちろん、商売をやる以上、それに成功するためにはどうしたらいいかをあれこれ考えるということは当然あった。ただそれは当時の世間の常識というか、商売の通念にしたがって、『いい物を作らなくてはいけない。勉強しなくてはいけない。得意先を大事にしないといけない。仕入先にも感謝しなくてはならない』というようなことを考え、それを懸命に行うという姿であった。」<sup>(13)</sup>

### (2) フォードの影響

大正後期になると、幸之助の経営には量産化と価格引き下げの考えが強く働くようになっていた。また、企業の社会性をかなり意識しはじめるようになった。それは、ヘンリー・フォード（1863－1947）の伝記を読み、そのやり方に大いに感銘を受けたからだとされる。

「ぼくはそのころに、アメリカの自動車王フォードの伝記を興味もって読んでおった。」とされ、「フォードの本を読んで、そのやり方に大いに感銘をうけ、僕の事業家としての考え方は非常に成長した。」と幸之助は述べている<sup>(14)</sup>。

「フォードのやり方は、その当時としては非常に積極的で、社会性というものを考えていることにおいてフォードほど徹底した考え方はなかった。自分の製造する製品がいかに大衆なり会社なりに大きな影響を与えるものか、という大きな使命感に彼は立っている。

もちろん自分がもうけることも考えたかもしれないけども、しかしフォードは自分がもうける以上に、事業というものが、どれほど多くの人たちの生活を

潤すものか、また社会生活を進歩させ、向上させるものかということに興味をおぼえた。だから彼は次々に値を下げいって、多くの人を自動車に乗らせて、事業を大きくしていった。

このフォードの事業と社会の発展を結びつけようという考え方は、ぼくはあらゆる事業に必要じゃないかと思う。それをその時代々々に応じて、どの程度もってやっていくかということは、その個人々々の考え方なり、人生観、社会観によって高低とか早い遅いはあるのだろうけれども、フォードが考えた事業観というものは、今日各事業にやっぱり生きているわけだ。自動車が急速に発達し、大衆化したという1つの大きな動機を、彼が作っている」。

こうしてつくりあげられた彼の考えからは、その後の製品開発・販売にも大きく影響し、経営理念の形成にも大きく作用した。大衆需要に焦点をおいた価格設定と大量販売、それを可能にするための大量生産の実施、こうした方向は、その後の松下電器の新製品で展開されていく。

もっとも、幸之助はフォードについて学んだとされる<sup>(15)</sup>以前から、大量生産への道に歩み出していた。「砲弾型電池式ランプ」(ランプ第1号)の大量生産は、すでに、伝記を読む前に行われていた。その後の「ナショナルランプ」(角形ランプ)は、フォードのように本格的に大量生産していき、それに伴って価格も下げている<sup>(16)</sup>。電気アイロン発売時期になると、さらに幸之助の考え方が発展している。昭和2年(1927)4月に発売した「スーパー」と言う第1号アイロンは、彼が「たとえ間借りしているような人でも買うことのできる安価で良品の電熱器を生産しようと思う。」と提案し、開発させていた<sup>(17)</sup>。

その後も電気コタツ、電気ストーブ、電気コンロなど次々と商品を開発していくが、これは幸之助の熱意、一般大衆向けの耐久消費財を技術的に優れしかも価格の安い製品をつくり出そうということから生まれたものであった。

幸之助はフォードの伝記が一般に渡る前に彼と同じ大量生産を考え、それとともに価格を下げることをおこなっていたことになるだろう。しかし、フォードの商法に触発され、考え方に多大な影響を受けたことは、疑問の余地がないであろう。このことから、幸之助はフォードの伝記から使命観を認識することになったのではないだろうか。彼はすでに大量生産による価格引き下げの必要性は経験から学んでおり、何か社会への役割を感じとっていたのかもし

れない。その後、伝記を読むことで共感し、使命観を強くもったのであろう。

### (3)経営理念の確立

昭和4年(1929)3月、経営の基本方針というべく「綱領」「信条」を制定した<sup>(18)</sup>。綱領では、営利と社会正義の調和、さらに社会生活の向上をかかげている。また信条では、協力一致の体制の確立を強調している。このような幸之助の信念にもとづく経営哲学の明文化は、後の松下電器独自の強さをつくり出す基礎となったといえよう。制定した理由について彼は、「会社として力強く仕事がしたいと考えたからだ」とのみ語っている<sup>(19)</sup>。

さらに、天理教との出会いが命知となって「水道哲学」が完成した。天理教の本部を訪れた時のことである。幸之助は、そこの製材所で信者がすべて奉仕で献木を製材し喜びにあふれながら働いている姿に接して驚いた。その頃、昭和不況は続いており、多数の失業者が存在していた。彼は、次のように思った。両者の間にはあまりにも差がある、それは何だろうと。彼らは尊い仕事に従事しているという信念に燃えているのに、われわれは戦々恐々としているのではないか。「これでは駄目だ。われわれの仕事は何か、貧を克服することが。宗教は心の安らぎを与え、われわれは豊かな物質を供給する。その両輪が備わって初めて、人間生活が完成するんだ。その両輪は同じ尊さのものや……。そうだ、このことをまず社内に宣言せんといかん」

幸之助は、昭和7年(1932)5月5日、全社員を集めて、産業人の使命を熱っぽく語りかけた。この産業人の使命を、彼は経営理念と呼んで、経営のあらゆることの基礎と考えた。そして“縁あって”松下のメンバーとなった者は、これを基礎において判断し、行動することを求めた。

また、幸之助が産業人の使命を語ったとき、熱狂的に全店員がこれに共鳴し、その後も情熱的エネルギーが組織されていくのは、単なる情動的衝動ではなく、自然の成り行きともいえるものであった。松下が急速に発展しつつあった昭和7年頃、幸之助と従業員は、すでに同じ大衆の生活感覚を共有し運命を共にする家族的な共同体であった。それは、昭和恐慌において彼がとった劇的な措置によって加速されたものであった<sup>(20)</sup>。

### 3. 水道哲学の実践

戦後における日本の電機産業の発展もまた、廃墟の中からの立ち上がりであった。しかし、20年代後半以降の一人あたり国民所得の向上と平準化、生活の洋式化、農村人口の都市への流出、核家族化の進行などの要因は、家庭用電気器具・電子機器の需要を爆発的に増大させた。

20年代後半では、民放ブームにのったラジオの急増<sup>(21)</sup>、引きつづき電機洗濯機が家庭電化ブームの先駆けとなってリードした。さらに、30年代に入ると、白黒テレビが牽引となって家電需要を拡大した。

ここでは、テレビを中心に幸之助の水道哲学がどのように経営活動に現れ、またその後どのように展開していったか触れていこう。

#### (1) テレビの量産化と価格ひき下げ

松下では、20年代後半から30年代初頭にかけて、他社に先駆けて積極的な設備投資と工場新設をおこない量産体制の形成を始めていた。20年代後半、業績が上向きになるにともない、積極的な投資を当時の主力分野であるラジオ受信機や乾電池の製造設備についておこなった。31年度下期には、電機洗濯機などの電化製品の需要増大に応じて新工場の建設がはじまった。

白黒テレビについては、28年度下期に製造設備建設のため約1億7000万円の設備投資をおこない、その後も数度にわたる拡大投資をおこなった。昭和30年（1955）10月テレビ門真工場で量産化の開始、昭和31年（1956）1月にテレビ品川工場を開設、さらに昭和33年（1958）7月には最新設備を擁する茨城工場を完成させた。

こうしてテレビの月生産規模は、昭和30年月産5,000台、32年20,000台33年末30,000台となった。

量産化の進展にともなうコストの低下と企業間競争も加わって、テレビ受像機の値を下げている。松下は、昭和28年（1953）14型を148,000円で売り出していたが、30年（1955）には80,000円台までに切り下げた。31年（1956）になると、値下げ競争が後発メーカーの供給力の増大とともに強まった。

昭和29年（1954）には、ラジオ、テレビ、蛍光灯などで値下げ競争が激化していた<sup>(22)</sup>。31年（1956）になると名古屋のデパートでテレビの安売りがおこなわれ、32年（1957）には全国に波及するようになった。

このとき幸之助は、正価維持のため、東芝の石坂

泰三を帯同して百貨店の経営者を訪問し、安売りをやめてもらうよう説得した。相手は、三越の社長岩瀬英一郎であったという。彼は、次のように切り返したとされ、結局この交渉はものわかれに終わった。「それはできない相談だ。安く売って消費者にサービスするのがデパートの義務である。なぜ悪い」

昭和30年代後半にはいると、主力製品の普及率はかなり高くなっていた。37年で白黒テレビの普及率約79%、洗濯機58%であった。とりわけ、高額商品白黒テレビの需要の中心が急速に置き換え需要となるにいたって、30年代後半の家電全体の年平均伸び率は9.6%と、30年前半の57.6%に対して様変わりの姿を示すことになった。このような状況の中で展開されたのが、系列販売店網の強化・価格政策であった<sup>(23)</sup>。

この価格の安定化と販売店の強化は、昭和45年（1970）に松下が他の家電メーカーとともにいまだかつて経験したことなかった消費者運動をおこした<sup>(24)</sup>。

### 4. おわりに

水道水を供給するように、一般大衆の必需品となるべき家庭用電化製品を大量にしたがって安価に供給することこそ家電メーカーの使命であるとする、幸之助の水道哲学は、米国の研究者 John P. Kotter も指摘するように、松下電器を一介の小企業から世間も注目する中堅企業へと発展させる重要な契機となりことに戦後の家庭電化時代には、同社をして我が国を代表する電器機器メーカーにまで飛躍させた。

ところで、ここで考えてみるのに、この水道哲学なるものは、はたしてあらゆる時代、あらゆる局面に通用する企業経営上の哲学なのであろうか。内外の企業の歴史を振り返るとき、その哲学の持つ有効性はある国のある産業のサイクルに大きく関わってように思われる。すなわち一産業の勃興期から成長期にかけては、それは企業の成長を導く適切な指導理念になりうるものの、産業がその最盛期を過ぎる頃からは、それは企業の成長にとってプラスどころか、かえってマイナスに働くのではないだろうか。このことを何よりも明白に物語っているものは、ヘンリー・フォードないしフォード自動車会社であろう。

あらためて説明するまでもなく、1903年にフォード自動車会社を設立したヘンリー・フォードはA型からS型にいたる8種のモデルを試作した後、1908

年にT型に到達した。ビジネスをもってサービスの機関となし、しかもその際、常に社会の9割5分すなわち大衆のことを念頭におき、これら大衆の求めるものは、実用性とリーズナブルな価格であるとの信念のもと、最終的に到達したものがこのT型であった。しかも、彼はその後約20年間乗用車の生産をT型一本に絞り、さらにこの単一モデルを互換性部品方式やコンベヤーシステムによって大量に、そして次第により安く生産した。この意味において、彼は自動車業界におけるいわば水道哲学の実践者と呼ばれるべき存在であろう。そしてこの哲学のもとフォード自動車会社は大成功を収め、1921年には米国市場におけるシェアが55%以上に達したことなど周知のことであろう。しかし同時に、この成功がヘンリー・フォードのこの哲学に対する過信をよび、1920年代に入った頃から米国自動車市場の内容がそれまでの新規需要によりも置き換え需要にウェイトを置くようになっていく中でそれに対応できず、逆にフルラインポリシーと年々のモデルチェンジを鋭意導入したGMさらにはクライスラーの後陣を敗ずるようになったことも、これもまた改めて述べるまでもないところである。

さて本稿が取り上げた幸之助であるが、前述のように彼はフォードの伝記から多大の感銘を受けて昭和7年(1932)に水道哲学を提唱し、そしてそのことが、その後の松下の発展、特に戦後の発展に貢献した。しかしその後の動きにおいて、幸之助はフォードとは大きく違っていった。先にふれたようにフォードは年を加えると共に次第に頑固、さらに傲慢となり、周囲の声に全く耳を貸さなかったのに対し、同じように職工上がりのビジネスマンでありながら幸之助は、頭が柔らかく性格が謙虚であり、周囲の声に進んで耳を傾けた。こうした彼が時代の推移、状況の変化により柔軟に対応できたであろうことは想像に難くない。昭和30年代後半、テレビ、洗濯機、冷蔵庫などの家庭用電化製品が各家庭に行き渡るようになり、メーカー間そして小売業者間の競争が激しさを増すようになった頃から、彼は松下電器が今後信奉すべき新しい哲学ないし理念を打ち出していくのである。その代表的なものが「適正利潤」である。それは、要するに利潤なるものは、企業が市場に提供した製品やサービスに対して与えられる消費者の評価であるとなし、水道哲学と同様消費者重視の姿勢を保ちながらも企業とその関係諸グループの持続的成長なくしては社会への貢献はありえないとして、その提供する製品やサービスに対し適正な代

償を受けてしかるめきものではないか、とするものであるといえる。しかし本稿では、幸之助が当初水道哲学を標榜しつつも決してそのみに固執しなかったという事実を指摘するにとどめ、彼が新たに提唱した「適正利潤」についての詳細な分析は、別の機会に譲ることにしたい。

## 【注】

- (1) 拙稿「歴史にみるビジネス・リーダーの条件—郡是・波多野鶴吉—」(『ワーキング・ペーパー』 No.1、愛知学院大学 大学院経営学研究科、1996年7月)

ビジネス・リーダーの条件を、郡是創業者波多野鶴吉〔安政5年(1858)―大正7年(1918)〕の展開した経営活動を通して探った。彼の組織のリーダーとして果たした役割のうち注目すべき点は、郡是という企業の存在理由を内外に鮮明にしたこと、経営戦略として「上糸主義」を打ち出したこと、幾度の難局に直面しながら決して挫けなかったこと、さらに従業員の会社への自発的貢献を確保したことである。さらに、彼がビジネス・リーダーとしての役割を存分に演じることができたのは、彼のすぐれた資質のみならず、信仰によって培った精神力によるところが大きい。

- (2) 拙稿「歴史にみるビジネス・リーダーの条件—小林一三とその経営構想力—」(『岡崎女子短期大学 研究紀要』 第32号、岡崎女子短期大学、1999年3月25日)

小林一三〔明治6年(1873)―昭和32年(1957)〕について、大正末から昭和初めにかけてターミナル・デパートを開設するまでの約20年間をとりあげ、彼がどのように創業者としてまた経営者として振る舞ったかを概略し、ビジネス・リーダーの条件を探った。

彼について特筆できることは、彼は、とてもユニークな「電鉄経営コンセプト」を構成し、それを十分な計算のもとに実現していったところにある。また、こうしたコンセプトを構成する際に、つねに一般大衆を念頭に置いていた。このように見てくると、小林一三はすぐれた「経営構想力」の持ち主であったといえる。

- (3) 日本経済新聞 平成元年(1989)4月27日夕刊
- (4) 幸之助自身も経営理念の重要性について、『実践経営哲学』冒頭の章で次のように述べて

いる。

「私は60年にわたって事業経営にたずさわってきた。そして、その体験を通じて感じるのは経営理念というものの大切さである。いいかえれば“この会社は何のために存在しているか。この経営をどのような目的で、またどのようなやり方で行っていくか”という点について、しっかりとした基本の考え方を持つということである。

事業経営においては、たとえば技術力も大事、販売力も大事、資金力も大事、また人も大事といったように大切なものは個々にはいろいろあるが、一番根本になるのは、正しい経営理念である。それが根底にあってこそ、人も技術も資金も真に生かされてくるし、また一面それらはそうした正しい経営理念のあるところから生まれてきやすいともいえる。だから経営の健全な発展を生むためには、まずこの経営理念を持つということから始めなくてはならない。そういうことを私は自分の60年の体験を通じて、身をもって実感したのである。」

松下幸之助『実践経営学』（PHP研究所、1978年）pp.7-8

- (5) 使命宣言では、次のような話がされた。

「あの水道の水は加工された価値あるものである。今日、価値あるものを盗めばとがめを受けるのが常識である。しかるに道ばたにある水道の水の栓をひねって、あまりの暑さに行人がのどをうるおさんとして存分にこれを盗み飲んだとしても、その不作法さをこそとがめる場合であっても、水そのものについてのとがめだてはしないのである。これはなぜであるか。それはその価値があまりに安いからである。なにがゆえに価値が安いのか、それはその生産量があまりに豊富であるからである。いわゆる無尽蔵に等しいがためである。ここだ、われわれ、実業人、生産人のねらい所たる真の使命は。すべての物質を水のごとく無尽蔵たらしめよう。水道の水のごとく価値を廉価ならしめよう。ここにきてはじめて貧は克服される。」

そして、幸之助は次のような「所主告辞」を読み上げた。

我が松下電器製作所ハ大正7年（1918）ノ創業デアリマシテ、爾来全員克ク和親協力シテ今日ノ進展ヲ見、我が業界ニ於テ其功績ヲ認メラレ、一面斯界ノ先覚者タルベキモノト其将来ニ就テ

非常ニ囑望セラレルニ至リマシタ。私達ノ責任ヤ真ニ重且大ナルモノト言ハナケレバナリマセン。仍テ本日ノ吉日ヲトシ将来革新ヘノ一劃期トシテ創立記念日ヲ制定シ、茲ニ親愛ナル従業員諸君ニ告ゲントスルモノデアリマス。

凡ソ生産ノ目的ハ吾人日常生活ノ必需品ヲ充実豊富タラシメ、而シテ其生活内容ヲ改善拡充セシメルコトヲ以テ其主眼トスルモノデアリ、私ノ念願モ亦茲ニ存スルノデアリマス。我が松下電器製作所ハ斯カル使命ノ達成ヲ以テ窮極ノ目的トシ、今後一層コレニ対シテ渾身ノ力ヲ振ヒ一路邁進センコトヲ期スル次第デアリマス。親愛ナル諸君ハ克ク此意ヲ諒トシテ基本分ヲ全ウセンコトヲ切ニ希望致シマス。

昭和7年（1932）5月5日

所主 松下幸之助

この使命の発表は、出席者全員に深い感銘と強い感激を与えた。そのときの様子を幸之助は次のように語っている。

「上席店員も立った。新人の者も立った。老いた者も青年の意気に魅せられて、思わず壇上に飛び上がり、しばし無言のまま手をうち振り、武者ぶるいに全身戦慄する者や、または可憐なる見習い店員が一語一語に力強く壇下を睥睨し、使命に殉ぜんことを誓ったり、実に私にとっても、言いようのない感激を覚える場面が次から次ぎへと展開されて行った。しかし、われ先に壇上に上がろうとして、押しかけ押しかけ列をなし、その止まるところを知らず、遂に進行係をして3分の許容時間を2分に減縮せしめる熱狂を呈した。そして、またしばらくして、さらに1分に減少しなければ多く満足せしめ得ない情勢になったのである。私はこの様子を見て、その反響の偉大なるにわれながら驚嘆したのであった。この青年の意気、若者の情熱を一筋に打ち込めば、250年を待たずして使命達成の域に達し得られるの感深きを覚えたのであった」。

松下電器産業株式会社 創業五十周年記念行事準備委員会『松下電器五十年の略史』（松下電器産業株式会社、1968年）pp.100-101

- (6) もともとは「神の賜物」という意味で、非日常的な資質や能力をさす。カリスマという概念を社会学に取り込んだのは Max Weber（1864-1920）である。彼が、支配の三つの類型として、合理的（合法的）支配、伝統的支配

とともにカリスマ的支配をあげたことによって一般に用いられるようになった。彼の定義によるカリスマ的支配とは、呪術師、予言者、改革者、軍事的英雄にみられる特殊な資質、能力の持ち主による社会的支配の形式である。

- (7) 松下電器器具製作所を創立するまでには苦難の連続であった。

明治27年(1894)11月27日、和歌山県海草郡和佐村字千旦ノ木(せんだんのき)現・和歌山市欄宜(ねぎ)において、幸之助は松下政楠の8人兄弟の末っ子として生まれた。松下家は、彼が生まれた当時は旧家に属する方であったが、父の事業の失敗によって家の破綻がやってきた。経済的事情から彼は小学校4年の修了を待たずして、明治37年(1904)11月、大阪に小僧奉公に出ることになる。

その後、奉公は、足かけ7年間15歳のときまでつづいた。明治43年(1910)大阪電燈に入社し、工事員、検査員となる。大正6年(1917)同社を退職すると、すぐに電燈用ソケットの製造販売を開始する。

- (8) 松下式「ソケット」実用新案第42129号 考案者 松下幸之助

この考案の特徴は、ネジのゆるみによりコード線がはずれるのをなくす構造である。コード線のとりつけに工具を全く必要としない仕組みで、取り付け操作をきわめて簡単にしたものである。このソケットの仕組みは、コード線の端を二またにわけ、その間にはさんだ押し具によってコードが引つ張られても、その押し具がコード端をしめつけて抜けないようにした構造になっている。

松下電器産業株式会社 技術本部『松下電器の技術50年史』(松下電器産業株式会社、1968年) p.123.

- (9) 「アタッチメントプラグ」は、幸之助が考案と設計に日夜没頭したといわれる製品。このころ一般家庭では、電灯が1、2灯しかついていなかったの、コードを延長して離れた場所に電灯をつけるのに、この器具が使われた。

- (10) 2灯用差し込みプラグを改良し、実用新案を取ったが、これこそ松下電器における特許権の第1号ともいべきものであった。「ソケット」実用新案第119429号 考案者 松下幸之助

この考案は、通常のランプソケット自体に枝胴を分岐させ、この分岐部にも直接電球をら合

することができるようにしたものである。さらに、電路変換用の接続端子の回転だけで枝胴の電球を点灯できるようにしてある。

2灯用差し込みプラグは、好評で、“安いけど悪い阪もの(大阪の品物)”という風評を是正し、関東方面などにも大量販売する糸口を作った。

同様に、つづいて、2、3灯用クラスタ、ト形クラスタをはじめ10数種類の製品を開発製造した。

このころ、幸之助が考案し発売した製品は下記を含め多数存在する。

回転式プラグ

3灯用差し込みプラグ

2～3灯用クラスタ

ト型2灯用クラスタ

電灯点滅器(ズボラスイッチ)

ボタンスイッチ

- (11) 実用新案登録 第83193号 自転車用ヘッドライト 考案者 松下幸之助

この考案は、自転車用ヘッドライトのケースに乾電池が数個入るように構成し、各乾電池を直列に接続して数個の電池を1個のものとして作用させるようにしたものである。各乾電池は随時取り替えられ、電圧の低い乾電池を使用できる上に、乾電池の動揺を防止してこれを確実に支持できるものであった。

この考案されたヘッドライトの特徴は、絶縁ケースの中に乾電池を入れて弾性金属線によって直列接続するとともに、そのリード線の一端をケースを貫通した金属片に接続し、外部でスイッチを形成させたことある。

幸之助は自転車店に勤めていた関係もあって、自転車用品を作ってみたいと考えていたという。

開発の経緯は次のとおりである。幸之助は、当時の豆球のタングステン線が太く300～350mAの電流が流れるため、30分もつけておくと電池が消耗してふっと暗くなることに気づき、これは「豆球がもちすぎるからだ」と着眼した。効果と経済性とを同時に考えたのである。

そこで幸之助は、その豆球をつけた乾電池とノートをいつも枕元においておき、夜中に目をさましたときでも、時間と明るさの感を書きしるして実験を続けた。このような実験の結果、電池を2個半使った電圧のとき豆球が切れるよ

うにタングステン線を細くすると、豆球を買い替えても電池が長持ちして得になり、一番経済的だということがわかったのである。そこで電池と豆球とを組み合わせる砲弾型ランプを設計し、中尾哲二郎がこれを試作した。このように電池と明るさの関係を経済的に考慮した結果できたものが砲弾型ランプである。

松下電器産業株式会社 技術本部『松下電器の技術50年史』（松下電器産業株式会社、1968年）p.2.

幸之助は、製品の良さは必ず理解してもらえると確信していたようだ。必ず市場があるはずだという信念は、その性能価格比からでていた。ローソクを灯火に使うと1時間1本で当時2銭であった。一方、砲弾型ランプは電池が30銭であるが、40～50時間も点灯した。

- (12) 角形ランプは、自転車のみでなく携帯自由で広く家庭用に使われる特徴を持っていた。販路は、自転車店電器店にも販路を求めた。そして販路を自転車店のみならず、電器店にも販路を求めた。
- (13) 松下幸之助『実践経営学』（PHP研究所、1978年）pp.7-10
- (14) 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢』（PHP研究所、1986年）pp.67-79
- (15) 幸之助が読んだであろうとされるヘンリーフォードの伝記は、有川治助『ヘンリーフォード人及びその事業―』（改造社、1927年12月）であろう。当時、かなり多くの人に読まれていたようだ。
- (16) このナショナル・ランプの価格は、発売した当初代理店渡ししが1個1円25銭であった。しかし、月に1,000個売れるようになったときに1回目の値下げをし、ランプを1円、電池を22銭にした。その後月50,000個、100,000個に増えるたびに値下げを行い、昭和5年（1930）にはランプが月200,000個、電池が1,000,000個売れるようになったときには、ランプを60銭、電池を16銭に引き下げている。
- (17) 昭和2年（1927）当時のアイロンといえば、高級品であって一般の手のとどくものではなかった。そこで幸之助は、「たとえ間借りしているような人でも買うことのできる安価で良品の電熱器を生産しようと思う。」と提案した。この提案に感動した社員は大張り切りでただちに開発に取り組んだという。具体的目標としては、

ウェスチングハウス社のアイロンが16円、他の国産のものが4円から5円していたので、2円50銭くらいで作ろうということになった。

昭和2年（1927）4月、新設の電熱部から、“スーパー”の商標で、電気アイロンを発売した。これは、従来のウェスチングハウス形を改良したようなものであったが、値段が高くてあまり売れず、赤字1万円を出した。最初は目標価格まで安くはならなかったのである。安くするためには量産が必要であることが確認され、ここではじめて量産化計画がたてられた。

これが一つの契機となって内製化が進められ、アイロンを安くするためには、たくさん作らなければならない、かりに全国生産台数が1万台であるなら松下一社で1万台作ろうということになった。

具体的な方法として、次のような生産手法の改善をおこなった。

昭和4年（1929）当時、アイロンのベースを作るには、バイト8個を使いシェイパでけずるが、従来は1往復で1回の切削しかしていなかった。これでは能率が悪いので、4個ずつ往と復とで切削できるように設け8倍の能率をあげることに成功した。当時の大量生産はコンベアは使われていなかったが、手送りによる流れ作業であった。昭和5年には、鋳物、プレス、加工・組立の各工場を合理的に1カ所に集中して生産を行っていた。

こうして量産化がおこなわれ、市販のものより3割も安く、しかも品質のすぐれたアイロンを生産し、それまでのアイロンは高級品と考えられて一般家庭には高嶺の花であったのを、庶民の手に届くアイロンにしたのである。幸之助の市場をみる目には、大衆感覚をつねに底においていた。

松下電器産業株式会社 技術本部『松下電器の技術50年史』（松下電器産業株式会社、1968年）p.2. p.99.

- (18) その時制定された「綱領」「信条」は次のものであった。

#### 綱 領

営利ト社会正義ノ調和ニ念慮シ、国家産業ノ発展ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス

#### 信 条

向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニアラザレバ難シ、各員自我ヲ捨テ互譲ノ精神ヲ以テ一致協



力店務ニ服スルコト

またこの年に、会社の名称を「松下電氣器具製作所」から「松下電器製作所」に変更している。

さらに、昭和8年(1933)7月、事業の目的と事業活動の基本的な考え方を具体的な形「松下電器の遵奉すべき精神」として定めることになる。

一、産業報国の精神 産業報国は当社綱領に示す処にして我等産業人たるものは本精神を第一義とせざるへからず

一、公明正大の精神 公明正大は人間処世の大本にして如何に学識才能を有するも此の精神なきものは以て範とするに足らず

一、和親一致の精神 和親一致は既に当社信条に掲ぐる処個々に如何なる優秀の人材を聚むるも此の精神に欠くるあらは所謂烏合の衆にして何等の力なし

一、力闘向上の精神 我等使命の達成には徹底的力闘こそ唯一の要諦にして真の平和も向上も此の精神なくては贏ち得られざるへし

一、礼節謙讓の精神 人にして礼節を紊り謙讓の心なくんは社会の秩序は整はざるへし正しき礼儀と謙讓の徳の存する処社会を情操的に美化せしめ以て潤ひある人生を現出し得るものなり

一、順応同化の精神 進歩發達は自然の摂理に順応同化するにあらされは得難し社会の大勢に即せず人為に偏する如きにしては決して成功は望み得ざるへし

一、感謝報恩の精神 感謝報恩の念は吾人に無限の悦ひと活力を与ふるものにして此の念深きところ如何なる艱難をも克服するを得真の幸福を招来する根源となるものなり

(19) 佐藤悌二郎『松下幸之助・成功への軌跡 その経営哲学の源流と形成過程を辿る』(PHP研究所、1997年) p.195

佐藤悌二郎は、「綱領」「信条」を明文化し、それを表示した額を各工場、各職場にかかげた理由として1. 業容が拡大し、工場が増えてくるにつれて、幸之助が従業員に直接話をする機会が少なくなったこと、2. 急激に増えた従業員の力なり考え方というものを集結し統合する必要性を感じたこと、さらに3. 幸之助自身の心のよりどころを得るためをあげている。

従業員数については、業容の拡大につれて急増している。大正13年(1925)に70人であった

ものが、昭和3年(1928)には300人を擁するようになっている。当時を知る人によると、毎日、工場に新しい仲間が増えたというような状態であったという。

当時の心境については、幸之助は次のように語っている。

「当時は、家庭電器の草創期でしょう。だからうち一軒だけではない。そうすると競争になりますでしょう。」

競争に負けたくない。競争には勝たんといかん。何が悩みかといったら、うちが勝てばよそがへこむわけです(笑い)。うちの隣に引っ越してきた人が、何かする人かと思ったら、同じものを作っている人だった。『こんにちば』と挨拶するが、腹の中では『負けたいかんぞ』という感じでした。で、うちが勝った。隣の家は敗退してやめてしまったのですよ。勝てばね、一抹の哀愁がありますわな。『気の毒だなあ』という。けれども、負けるわけにはいかん。そこに一つの煩悶がありましたな。」

そういう状態が10年ほど続いたあとで、幸之助はふとした拍子から“そうした問題にとらわれてはいけない、自分にはもっと大きな使命があるのではないかと考えるようになった”という。

(20) 昭和4年(1929)の大不況期における幸之助の「不解雇宣言」は、全従業員の協力一致による危機打開への意欲につながった。金解禁、緊縮財政による景気の落ち込み、世界恐慌による全国規模での企業倒産の荒波におかれていたが、全店員の販売努力で製品のストックを2カ月で一掃、工場は半日操業をやめフル生産にはいる活況を取り戻した。

当時、幸之助は病氣療養中であつたので、彼の方針が従業員に伝えられた。

「生産は半減する。しかし、従業員は1人も解雇してはならない。工場は半日勤務として生産を半減するが、従業員には給料の全額を支給する。その代わり店員は休日を廃して、ストック品の販売に全力をあげてもらいたい。半日分の工賃の損失は、長い目で見れば一時的の損失で問題ではない。これから、ますます発展しなければならぬのに、折角採用した従業員を解雇することは、経営信念の上に自ら動揺を来すことになる」。

松下電器産業株式会社 創業五十周年記念行事

準備委員会『松下電器五十年の略史』（松下電器産業株式会社、1968年）p.77

- (21) ラジオは大正14年（1925）7月から本放送をはじめていたが、国内では昭和5年（1930）には年間20万台生産されていた。しかし当時のラジオは故障が多く、またラジオの技術をもたないお店が多かったために、ねじ1本がゆるんでも不良品として返品するというぐあいであった。

幸之助は、ほとんど故障のない小さな時計のことを考えれば、同様に故障のないラジオをつくれるはずだと考えた。そこでラジオ技術者の一人もいない研究部に故障の起こらないラジオをつくるように命じた。

たまたま、東京中央放送局主催のエリミネータ受信機の設計の懸賞募集を知った現中尾副社長は、これに応募しようと考えて、幸之助の了解と激励を受けた。

まず、ラジオを高周波部門と低周波部門とに分けて研究に入ったが、たれもラジオの知識はなく、放送バンド全域にわたって様な再生をかけるのには、どのようなコイルがよいかを現中尾副社長を中心に数十個のコイルを試作して実験的に調べた。そして3ヵ月目、NHKの応募締切り日の前日、徹夜の泊まり込みのかがあって完成することができたのである。この3球再生付きのピリケン形ラジオセットが見事に一等に当選し、当時NHKの北村技術部長は「どうしてこんな特性のよいコイルができたのか。」と感心したという逸話が残っている。昭和6年（1931）8月である。

ラジオを塚本工場で生産するに当たって、幸之助は「ラジオにしても時計のようなものを作らなければならない。時計は目方にしてもわずかで材料費もたいしてかかっていないが、これだけ高い値で売れるというのは、それだけ優秀な技術が加えられているからだ。これは技術の値といえる。こういうものを作ろう。」と、技術に対する考え方を明示した。

- (22) 28年－29年頃から30年代初頭は、東芝はともかく日立、三菱、などの重電メーカーが本格的に家電部門に参入し、企業間競争は激しいものになりはじめた。
- (23) 景気後退が顕著になった昭和39年には、松下の売上高の減少し、昭和25年以来の減収益決算となった。販売会社－代理店レベルにおいても

赤字経営に転落するものが急増し、販売会社170社のうち順調に収益を上げているのは、わずか20数社という状況であった。

幸之助は販売店レベルでの意見を聴くため、39年7月に3日間にわたって熱海で全国の販売会社・代理店社長との懇談をおこなった。そこで出た話は、彼が予想している以上に厳しいものであった。経営の厳しい実態、松下からの押込み販売、松下製品の独自性の喪失といった話であった。

- (24) 幸之助がどのような信条を抱いていたかは別にして、彼が長年の経験に基づいておこなってきた経営活動はこのような結果に収束してしまった。

昭和42年（1967）7月、松下電器は公正取引委員会から独禁法（私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律）違反の勧告を受けた。さらに、松下電器はダイエーから独禁法違反の疑いがあるとして公正取引委員会に提訴された。

ダイエーが松下電器製品を安売りし始めたのは、スーパー一徳を買収して東京進出の拠点を築いた昭和39年（1964）10月のことである。昭和34年（1959）には各家電メーカーは未曾有の好景気にわいたが、昭和39年（1964）を境に、一転して反動不況迎えていた。翌40年（1965）には、山一証券は経営破綻し、山陽特殊鋼の大型倒産が報じられた。

松下電器も例外ではなく会長の座に退いていた幸之助が大幅な業績不振のため、営業本部長代行に復帰せざるを得ないときであった。この年の7月、彼は、熱海にナショナル系列の代理店・販売店の代表約200名を集めて、一地区一販社制度を打ち出し、販売の「適正価格」維持を訴えた。

幸之助の経営理念は、創業以来メーカーも問屋も小売店も適正利潤をあげていくことが社会の繁栄につながるというものであった。一方、ダイエーの信念は、価格決定権はそれを扱う流通業者と最終的にそれを使う消費者にあるというものであった。

幸之助は、このころ開かれた創業50周年ナショナル店会謝恩会の挨拶で、価格について話している。そこには値引きしなかったことが、今日の松下電器の繁栄をもたらしたという強い信念があらわれている。

「23歳のとき工場をつくり、25歳になっては

じめて東京の間屋へ見本を持って注文をとりに行った。ところが間屋さんへいくと、必ず“まける”といわれる。

そこで“高いでしょうか”と聞くと、“高くはないが世間相場では買わない”といわれた。それで私は“どうか値切らずに買ってください”と強くお願いした。

間屋さんは、そのときどきでマチマチに仕入れている。それを私はいつも同一価格で買っていただく。たくさん買ってやるからまけておけといわれたときにも“値段だけはどうかご勘弁を”ということをお願いしてきた。それが一面で強い信用をいただき、今日の成功につながったと思っている。

通常販売の常として、商品は山間僻地では高くなる。だが、松下は全国同一価格とするために、定価をつけて安心して買っていただく。それが社会奉仕だと思っている。」

大口の取引先だからといって優遇すれば、既存の系列店との間に極端な差異が生じる。それは社会正義に反し、ひいては共存共栄の精神にも悖ることにもつながる。こうした幸之助の主張であった。

ところで、この「正価」には、幸之助の従業員への責任感も含まれているのだろう。『決断の経営』には、「正価」に対する理由が次のように述べられている。

「そこで、『負けます』ということばが口に出かかったそのときに、ふと心に思い浮かんだものがあつた。それはなにかというと、私の工場で熱心に働いてくれている若い従業員たちの顔である。私が売りに出かけているときにも、みんな一生懸命働いていた。……

その成果であるこの製品がこんなに安く評価されるのはいかにも残念である。また、私の一存で価を负けるのは、工場で働いている者たちに対して申し訳ない。私はこのようなことを考えたのであつた。……

その当時の一般的な商習慣として、どの町工場の製品も、一応は値切られた。しかし、そういうことがあつたので、松下電器は値切られても負けないことを原則にしたのである。」

## 【参考文献】

1. 佐藤悌二郎「松下幸之助氏の和歌山時代 ―出生から紀ノ川の別れまで―」（『PHP研究レポート』通巻10号、PHP総合研究所本部、1996年）
2. 佐藤悌二郎「松下電器「綱領」「信条」制定の周辺 ―松下経営哲学の源流と形成過程を辿る（3）」（『PHP研究レポート』通巻3号、PHP総合研究所本部、1989年）
3. John P. Kotter, 1997. *Matsushita Leadership*. New York, NY. The Free Press.
4. P H P 総合研究所研究本部「松下幸之助発言集」編纂室『松下幸之助発言集1-45』（1991年-1993年）
5. 松下電器産業株式会社『社員読本3』（松下電器産業株式会社、196-年）
6. 松下電器産業株式会社 技術本部『松下電器の技術50年史』（松下電器産業株式会社、1968年）
7. 松下電器産業株式会社 社史室編『松下電器 社史要覧（戦前編）』（松下電器産業株式会社、19--年）
8. 松下電器客員会『松苑 特集号』（松下客員会、1994年）
9. 大久光『新版 志伝・松下幸之助』（波書房、1988年）
10. 片山又一郎『小林一三と松下幸之助』（評言社、1979年）
11. 松下幸之助『夢を育てる―私の履歴書―』（日本経済新聞社、1989年）
12. 松下幸之助『実践経営学』（PHP研究所、1978年）
13. 松下幸之助『物の見方 考え方』（PHP研究所、1986年）
14. 松下幸之助『私の生き方 考え方』（PHP研究所、1986年）
15. 松下幸之助『仕事の夢 暮しの夢』（PHP研究所、1986年）
16. 松下幸之助『決断の経営』（PHP研究所、1989年）
17. 岡本康雄『日立と松下（上・下）』（中央公論社、1979年）
18. 佐藤悌二郎『松下幸之助・成功への軌跡 その経営哲学の源流と形成過程を辿る』（PHP研究所、1997年）
19. 松下電器産業株式会社 創業五十周年記念行事準備委員会『松下電器五十年の略史』（松下電器産業株式会社、1968年）

20. 松下電器産業株式会社 三十五年史編集委員会『創業三十五年史』（松下電器産業株式会社、1953年）
21. 松下電器産業株式会社 三十五年史編集委員会『創業三十五年史 追補』（松下電器産業株式会社、1955年）
22. 松下電器産業株式会社 社史室『社史 松下電器 激動の十年 昭和43年～昭和52年』（松下電器産業株式会社、1978年）
23. 星野芳郎編『20世紀を動かした人々－4 技術革新への道－』（講談社、1963年）
24. 井上忠勝「海外戦略におけるフォードとGM（1）」（『国民経済誌』第124巻 第1号、1971年）
25. 井上忠勝「歴史にみる企業の失敗」（『国民経済誌』第151巻 第3号、1985年3月）
26. 有川治助『ヘンリフォード－人及びその事業－』（改造社、1927年12月）